



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

# **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

## **ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ -REGIÓN 2- LIMA NORTE, AÑO 2015**

#### **TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

#### **AUTORA**

**SUSANA NOHORA POLO CALDERÓN**

#### **ASESOR**

**DR. JOSÉ JORGE RODRÍGUEZ FIGUEROA**

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**DESARROLLO EMPRESARIAL**

**LIMA – PERÚ**

**Año 2015**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

**DR. FIGUEROA RODRIGUEZ JORGE**

**Presidente**

---

**DR. DIAZ SAUCEDO ANTONIO**

**Secretario**

---

**MG. ROSALES DOMINGUEZ EDITH GEOBANA**

**Vocal**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, ese amigo especial que me da la salud que tengo, que me ha permitido llegar hasta donde me encuentro ahora, gracias a su amor y bondad que nos da a todos.

A mi asesor el Dr. José Jorge Figueroa Rodríguez que gracias a su profesionalismo supo guiarme y así culminar este trabajo.

A mis maestros por su apoyo tanto profesional como personal que me permitió valorar los estudios y superarme día a día.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis lo dedico a mis padres, quienes estuvieron conmigo en los momentos más difíciles durante mi vida universitaria, gracias a su ejemplo y sus consejos pude culminar satisfactoriamente la universidad.

A mis hermanas quienes son el motivo para poder lograr mis objetivos, teniendo yo la responsabilidad de guiarlas y ser su ejemplo.

A mi esposo por su comprensión y ese infinito amor mostrado en el día a día.

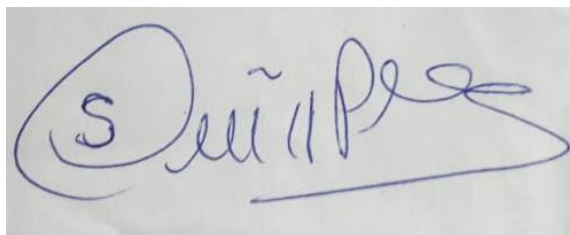
## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo Polo Calderón Susana Nohora con DNI N° 72473418, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración de Empresas, declaro bajo Juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, declaro también bajo juramento que en todos los datos e información que se presenta en la siguiente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo las responsabilidades que corresponde ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

**Lima, Septiembre del 2018**



---

**Polo Calderón Susana Nohora**

**DNI 72473418**

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada **“La influencia de la motivación del personal en el servicio de atención al cliente en las agencias del banco de Crédito –Región 2-Lima Norte, año 2015”**, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciada en Administración.

**La autora.**

## ÍNDICE

Página del jurado .....	II
Agradecimiento .....	III
Dedicatoria .....	IV
Declaratoria de autenticidad.....	V
Presentación .....	VI
Resumen .....	IX
Abstract .....	X
I INTRODUCCIÓN .....	12
Realidad problemática.....	14
Trabajos previos.....	17
Teorías relacionadas al tema .....	18
Formulación del problema .....	40
Problema Principal.....	40
Problemas Específicos .....	40
Justificación.....	40
Justificación teórica .....	40
Justificación práctica.....	41
Justificación metodológica .....	41
Hipótesis.....	42
Hipótesis Principal .....	42
Hipótesis Específicas.....	42
Objetivos .....	42
Objetivo Principal .....	42
Objetivos Específicos .....	42
II MÉTODO.....	45
Diseño, tipo y nivel de investigación.....	45
Diseño .....	45
Tipo .....	45
Nivel de investigación.....	45
Variables, operacionalización:.....	46

Población y Muestra .....	47
Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	
Validación y fiabilidad .....	48
Técnica .....	48
Instrumento de recolección de datos .....	48
Validez .....	48
Confiabilidad .....	48
Métodos de análisis de datos .....	49
Aspecto ético .....	50
III RESULTADOS .....	52
Análisis de las variables .....	52
Contraste de Hipótesis General .....	54
Contraste de Hipótesis Específicas .....	55
Correlación de Variables .....	56
IV DISCUSIÓN .....	59
V CONCLUSIÓN .....	64
VI RECOMENDACIONES .....	66
VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	68
ANEXO N°1 MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	71
ANEXO N°2 ENCUESTA .....	72
ANEXO N°3 VALIDACIÓN DE EXPERTOS .....	73



## RESUMEN

La presente tesis trata de resolver ¿De qué manera la motivación del personal incide en el servicio de atención al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015?, por lo que se plante el objetivo de Determinar la incidencia de la motivación del personal en el servicio de atención al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, año 2015.; La Hipótesis que se sostiene es que la motivación del personal tendrá incidencia negativa en el servicio de atención al cliente de las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, debido a la gestión de la comunicación, por lo que no se cumplirá las metas trazadas de satisfacción en la atención al cliente.

La investigación es de tipo Aplicativa, de nivel explicativa con un diseño no experimental y longitudinal. Son de hace uso de Los métodos estadístico, descriptivo, de inducción y deducción; las técnica empleadas son la observación y la encuesta, con el tipo de escala de Likert.

El presente trabajo de investigación se logró probar la hipótesis, determinado la incidencia negativa, por lo que el personal no se encontrado con altos niveles de motivación producirán niveles intermedios a bajos de satisfacción del cliente, por la baja calidad de la atención, debido a la falta de capacitación, se percibe la lentitud, la baja amabilidad y capacidad del personal.

**Palabras clave:** Motivación, servicio de atención, capacitación, satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

This thesis tries to resolve would in that way the motivation of staff affects service the customer in agencies of the Banco de Credito of Peru - Region 2 - North Lima, in the year 2015?, by what is posed determine the incidence of the motivation of the staff in the service of customer in the agencies of the Bank of credit of the Peru-Region 2 - North Lima, year 2015.; The hypothesis that is held is that the motivation of the staff will have negative impact on the service customer of the agencies of the Bank of credit of the Peru-Region 2 - North Lima, due to the management of the communication, so it will not is meet goals drawn a customer attentions.

The research is of type Applicative, explanatory level with non-experimental and longitudinal design. They are of makes use of statistical, descriptive, methods of induction and deduction; technical employees are watching and the survey, Liker scale type.

This research work was to test the hypothesis, determined the negative impact, making it non-personal is found with high levels of motivation will produce intermediate levels to low customer satisfaction, by the low quality of the attention, due to lack of training, perceived slowness, low staff and staff capacity.

**Key words:** motivation, attention, training, job satisfaction service.

# **I. INTRODUCCIÓN**

# I INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación desarrolla la incidencia de la motivación de personal en la atención al cliente, siendo ya reconocido por otras investigaciones las cuales sostienen que tienen una relación directa, es decir si una aumenta la otra también lo hace, y si una baja la otra también, se encontró con la imperiosa necesidad de tener saber el grado de motivación del personal del banco por lo que, se usó un la técnica de la encuesta y su correspondiente instrumento, después se tenía que ver la medir la atención al cliente, como un elemento estratégico para la sobrevivencia del negocio en este caso del banco de Crédito de la región dos.

Se tenía muchas teorías de la motivación las cuales no todas funcionaban con el personal, lo que la principal tarea era conocer el personal, identificando que el una parte del personal realiza tareas repetitivas, los cuales suelen ser tediosos y tensos, los cuales se la tendencia de la automatización la realidad hace que se considera que el cliente a veces prefiera el trato personal, debido a su perfil, el trato con el cliente siempre será una tarea de mejora para el Banco.

El cliente tiene muchas expectativas con el servicio de un banco, se trabaja bajo la percepción de la satisfacción del servicio y calidad del servicio, los problemas clásicos sobre la rapidez de la atención, se confundía con la percepción de capacidad del personal sea baja, creando una mala imagen, y tiran al agua el proceso de selección de personal teniendo un personal idónea pero que no trabaja para la imagen del banco, para los tiempos competitivos.

Por ello la presente tesis pretende demostrar que la motivación del personal del de las agencias tiene una incidencia negativa en la atención del cliente, basado en las muestra estadística, y el análisis de los datos, los cuales darán luces para la mejora de atención y también elevar la motivación y el progreso del personal.

La tesis se divide en las siguientes partes:

En el capítulo uno, se tiene el realidad problemática, la formulación del problema, lo objetivos, las hipótesis.

En el capítulo dos, se desarrolla el método de la investigación, donde se explica el Tipo y nivel de la Investigación los tipos de análisis y su comprobación estadística

En el capítulo tres, se encuentra los resultados, es donde se aplica los métodos y se analizan los datos, siendo interpretados para obtener afirmaciones objetivas.

En el capítulo cuatro, se hace la discusión y la crítica en base a la teoría y los resultados estadísticos de las encuestas, incidiendo en la demostración de la Hipótesis.

En el capítulo cinco, se hace desarrolla las conclusiones que llega la investigación.

En el capítulo seis, se da las recomendaciones para mejora de la problemática de la motivación y el servicio al cliente

En el capítulo siete, se consigna la bibliografía utilizada para el desarrollo de la tesis.

## **Realidad problemática**

Se indica que la motivación del personal en el Servicio de atención al cliente es aquella variable que toda empresa o institución financiera necesita, ya que es el personal que realiza atención al cliente, quienes directamente atienden las necesidades de los clientes, se debe considerar que dicho personal debe de estar capacitado, dispuesto, "motivado" a comprender el gran compromiso que radica en su trabajo, partiendo de este criterio no solo una sonrisa espontánea o fingida de satisfacer la necesidad del cliente, sino que el cliente debe percibir que el personal de servicio de atención y empatía con él y se compromete a solucionar satisfactoriamente sus necesidades financieras dentro del BCP, por ello el objetivo del presente trabajo de investigación radica en la motivación de sus empleados y demostrar de qué manera la motivación del personal incide en el Servicio de atención al cliente del Banco BCP y de esta manera dar una posible respuesta al problema que enfrenta la institución financiera al igual que otras instituciones.

En el siglo XXI, las organizaciones consideran al personal como un factor fundamental, son fuente de conocimiento, renovación, crecimiento y supervivencia de sus fines. Para alcanzar los objetivos y metas trazadas es necesario que se actúe con motivación, este mecanismo es un factor en la gestión de los recursos humanos.

Para generar la motivación en las Agencias del Banco de Crédito del Perú y obtener el mejor rendimiento de su personal se tiene como valores: reconocer el esfuerzo, la conducta y la energía de un colaborador, pero se encuentra obstáculos ante los hechos producidos durante la administración, dado que se pierde motivación del personal de plataforma cuando se corrobora por sí mismo la elevada rotación de personal, la falta de adecuada capacitación, fallas en el sistema de comunicación de las ordenes de los superiores inmediatos, manifestando el reflejo de estas deficiencias en la satisfacción de los clientes que esperan un servicio idóneo; En las agencias de la región 2 del Banco de Crédito existe deficiencias en el trato de los colaboradores hacia los clientes, sea por dilación en la atención, la exposición de motivos por incidentes en la operación;

con las horas sin atención en el almuerzo, corroborado por la falta de fluidez en la atención y tiempo de espera, con los reportes de opinión de clientes. Analizando el clima laboral también existe alto grado de insatisfacción, basados con una encuesta de opiniones anteriores.

En las agencias Región 2 de Lima Norte (18 agencias) del Banco de Crédito del Perú, se tiene problemas en lograr objetivos comerciales tanto grupales como individuales de la organización, dado que se tiene como primer principio mantener en nivel óptimo la satisfacción del cliente, debemos de tener en estudio de lo que puede ser el motor que nos impulse a lograr metas y las ganas para poder hacerlo, no solo depende de aprender una norma si el colaborador que lo ejecuta no se propone a hacerlo bien, es aplicar un concepto de motivación para la administración eficaz.

Como se puede observar en el cuadro adjunto que es el reporte de satisfacción actual del segundo trimestre del año 2015 como región estamos al 85.02% de cumplimiento con respecto a las demás regiones se denota que hay margen que falta cubrir cuando el trimestre está por cerrar, este logro depende mayormente del trabajo en equipo y teniendo objetivos claros.

2CMP - Reporte de Satisfacción al 21 de Junio												
Consistencia	Ventanilla (1)		Plataforma (1)		EXP AGE (1)		Bex (2)		Pyme (2)		Agencia (1)	% Cumpl.
	%	# Encuesta Prom.	%	# Encuesta Prom.	%	# Encuesta Prom.	%	# Encuesta Prom.	%	# Encuesta Prom.	%	
LIMA 1	66.2%	60.0	87.3%	48.2	82.4%	105.7	36.4%	3.7	38.4%	1.7	74.3%	104.3%
LIMA 2	75.0%	72.5	79.8%	48.6	80.9%	117.0	44.4%	9.0	36.2%	0.7	74.2%	104.2%
LIMA 3	66.2%	76.8	85.1%	43.5	88.6%	115.1	58.9%	8.6	40.9%	1.3	86.1%	116.1%
PROV 1	88.9%	48.2	87.7%	41.2	97.5%	90.3	66.7%	9.8	47.5%	1.4	91.5%	120.0%
PROV 2	82.7%	47.1	70.7%	34.6	77.3%	82.8	67.6%	8.7	56.3%	1.2	77.3%	107.3%
CALL CENTER											90.4%	120.0%
DCA	76.1%	61.0	82.1%	43.2	85.4%	102.6	55.0%	8.6	45.8%	1.3	80.7%	110.7%
L1R1 - G. Peña	64.7%	60.5	94.1%	44.9	89.5%	101.6	25.0%	5.0	32.3%	6.6	73.7%	103.7%
L1R2 - R. Diaz	55.6%	58.4	83.3%	49.8	77.8%	108.4			41.7%	6.2	61.1%	85.2%
L1R3 - J. Vasquez	70.0%	69.3	80.0%	53.1	80.0%	119.9	42.9%	3.6	41.7%	5.5	85.0%	115.0%
L1R4 - M. Silva	75.0%	49.5	93.8%	43.8	82.4%	90.6		0.0	40.0%	4.8	76.5%	106.5%

Fuente: Banco Crédito del Perú

También se tiene el **principio pasión por las metas**, es muy importante, que solo se logra metas trazadas, si todos los colaboradores tienen claro lo que se pretende lograr y que se va a obtener, es donde influye el factor motivación por gestión de la comunicación, dado que haciendo modificaciones en todas las planillas de desempeño de sus trabajadores donde se aumentó el pago de comisiones y bonos por el factor Satisfacción del cliente tiene un 50% de peso (antes 20%), los niveles de satisfacción al cliente no han mejorado, se sigue la tendencia al riesgo, y si no se hace algo para cambiar los resultados estaremos siendo afectados negativamente por trimestre y en el propio ingreso de los colaboradores.

Con respecto al **principio disposición al cambio**, desde inicios del año 2016 el banco de crédito se propuso el objetivo de ser para el 2021 el banco con el mejor servicio al cliente. Es por esta razón se plantea en la tesis la mejora de la motivación por gestión de la comunicación, como un factor en el rendimiento de los colaboradores que influya en sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos y obtener así mayores beneficios. Por ello la presentes tesis se enfoca en el modelo aplicado a las organización del Banco como factor relevante para alcanzar todas sus metas; investigar sobre estas herramientas que desarrollan en realidad, la competitividad de la empresa en el mercado y además a mantener su nivel de aceptación al público, entender que el mecanismo de la motivación por gestión de la comunicación, es un tema relevante en la gestión de los recursos humanos.

Según **García (como se citó en Charry, 2017, pp. 6-7)**, “invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad”, sostiene que la comunicación es importante el desarrollo del personal de la empresa y mayores beneficios:

Para **Charry (2017)**, plantea el problema de la gestión de comunicación como un factor donde trabajador es clave para el cumplimiento de los objetivos:

[...] Hoy en día contar con un plan estratégico de comunicación interna es vital para la consecución eficaz de los objetivos corporativos a corto,



mediano y largo plazo, por ello es importante gestionar con éxito los sistemas comunicacionales en las interacciones permanentes con las audiencias internas. Los colaboradores son agentes fundamentales para mejorar indicadores intangibles relacionados a la identidad, imagen y reputación organizacional. (p.8).

Como **Pérez, N. y Rivera, P. (2015)**, en su investigación para grado de Magister plantea la motivación y sus resultados en logros:

En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros. (p.114).

Es preciso investigar para el caso concreto, tener como base estos estudios que tiene objeto en la organización de las Instituciones donde se demuestra que la comunicación repercute en los logros de la empresa, lo cual pretender determinar la presente tesis.

### **Trabajos previos**

En trabajos de investigación anteriores se tiene trata del tema de la motivación en las organizaciones y relación con la atención al usuario:

Según **Sajami (2015)**, en su tesis de para optar el título de Magister que estudia la motivación con relación a la calidad de atención al usuario entidad pública, refuerza la postura concluyente que si existe una relación directa, describiendo cuanto mayor sea la motivación laboral mayor es la calidad de servicio, y que los factores posibles son el ambiente de trabajo físico, aunado a la relación con las jefaturas, y la interrelación con compañeros, integrando la falta de comunicación (pp. 51-52).

Sostiene **Portales (2009)**, en su Tesis Doctoral, que la relación a mayor motivación mayor calidad de servicio de los trabajadores de la universidad , indicando particularidades del factor del salario; expresando que el servicio era regular, planteando la relación satisfacción laboral con la calidad del servicio, si bien es cierto tenían muchos grados de magister también un aspecto era que había gran parte del personal capacita pero no tenía educación superior , la cual también influía en la motivación (pp. 104-105).

Según **Sac (2013)**, en su trabajo investigación de una empresa, refiere que no se utilizan la motivación, la cual era necesario implementar, logrando determinar el nivel de motivación de su personal como baja, concluye además que la motivación fortalece el nivel del servicio al cliente (p. 125).

Para **Picón (2015)** en su estudio de las Servicio bancario del Banco Continental del Perú en la sede de Trujillo , revelo que la motivación estaba relacionado con las cambios en las condiciones del trabajo, un valor muy alto del reconocimiento personal o social y el beneficio económico, para lograr un alto compromiso. Por lo que cual mediante la presente tesis sostiene la incidencia en la calidad de servicio (pp. 67-68).

## **Teorías relacionadas al tema**

### **La Motivación: Definiciones Teóricas**

Según definición de la motivación, es lo que origina al individuo hacer algo para alcanzar algo.

**Ricardo Solana** (como se citó en Muñoz, 2005, p.125) define a la motivación como:

La motivación es, en síntesis lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

**Stoner J., Freeman R. y Gilver Jr.** (como se citó Muñoz, 2005, p.125) definen la motivación, como:

Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Esta definición se refiere a la motivación, como las causas que sustentan una conducta o lo que hace un individuo. La parte que señala en un sentido particular y comprometido se refiere, al objetivo que persigue el individuo a alcanzar.

A lo señalado líneas arriba, nos es importante indicar y compartir lo conceptualizado por el autor debido a que la motivación como factor que canaliza y sustenta conducta humana es lo fundamental de nuestro objetivo señalado, ya que al atender necesidades de nuestro personal, nuestro personal se sentiría comprometido a realizar un servicio de calidad que satisfacer al cliente.

**Robbins, S.** (como se citó Muñoz, 2005, p.126) define la motivación como: “La voluntad de hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo por satisfacer alguna necesidad personal.”

También se define como:

Puede definir a la motivación, como la fuerza que genera el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio la satisfacción, está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Las necesidades son las fuerzas más importantes de la motivación. (Muñoz, 2005, p.126)

Por tanto, por la motivación del personal, hace actuar a las personas para llegar a la satisfacción de un deseo, y genera la voluntad de realizar metas de la organización.

Refiere **Muñoz (2005)** que, bajo su punto de vista, la motivación como fenómeno científico se puede definir de tres formas: Como causa de fenómeno, describiendo el proceso que se da cuando aparece el fenómeno y como resultado.

Como causa del fenómeno, la motivación es lo que hace que un individuo actúe en una dirección o la fuerza que lo origina y mantiene un comportamiento. ¿Qué es lo que hace que las personas actúen en una determinada dirección? son las necesidades que tiene, las cuales lo obligan a actuar con la finalidad de satisfacer las mismas. Entonces desde este punto de vista la motivación es la aparición de alguna necesidad que origina y mantiene un comportamiento dirigido a satisfacer la misma. (p.126)

[...] Cuando aparece una necesidad, el individuo intuitivamente o racionalmente determina un objetivo individual, que señala la dirección a seguir para satisfacer la necesidad y después actuar. Entonces desde este punto de vista la motivación se puede definir como la aparición de una necesidad, que determina que un individuo fije su objetivo y actúe de acuerdo a este para alcanzar el mismo. (p.127)

Referente a lo establecido por el autor el personal de Atención al Cliente debidamente motivado fijara como objetivo las metas de la organización, es decir la misión de la entidad financiera BCP.

“[...] Como resultado se tiene el comportamiento voluntario del individuo, que es lo que observamos para identificar la motivación. Desde este punto de vista la motivación el comportamiento voluntario que se origina en una persona para satisfacer una necesidad.” (p.127).

Referente a lo indicado por el autor la motivación como resultado generara el comportamiento comprometido y positivo concordante con las metas de la organización, ya que las necesidades del personal estarán atendidas y cubiertas dando como resultado una comprometida.

## **Teorías de la motivación**

**Landy y Becker (como se citó Muñoz, 2005, p.129)** clasifican las teorías contemporáneas en cinco categorías: Las teorías de las necesidades, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas.

Por lo supuesto por **Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006)**, que: “no existe un método de motivación que funcione para todos, como sugieren las teorías de la motivación, los individuos difieren en las recompensas que desean, en las maneras que intentan satisfacer sus necesidades y sus visiones de justicia de lo que los administradores tratan de hacer por ellos y el ambiente local” (p.129).

Refieren que averiguar por qué unos empleados se desempeñan mejor que otros es un problema continuo y sorprendente que enfrentan los administradores. Para explicar tales diferencias se han utilizado diversas variables interesantes e importantes; por ejemplo, la capacidad, la inteligencia emocional y los niveles de aspiración, así como los factores demográficos como la educación y los antecedentes familiares. Sin embargo, un tema que captura consistentemente la atención de los administradores e investigadores es que motiva a la gente para desempeñar su trabajo. De hecho gran parte del tiempo de la administración se emplea en abordar en que radica la motivación de sus empleados. El tema de apertura enfatiza que esta vez es necesaria una inversión debido a las muchas diferencias que existen entre los individuos y las generaciones.

A pesar de su evidente importancia, la motivación es difícil de definir y analizar. De acuerdo con una definición, la motivación tiene que ver con 1.-La dirección del comportamiento 2.-La fuerza de la respuesta (Por ejemplo, el esfuerzo) una vez que un empleado decide seguir un curso de acción 3.-La persistencia del comportamiento o por cuanto tiempo la persona continua con un comportamiento en particular. (p.130).

Para **Robbins (2006, p.208)**, se debe considerar en base a la diversidad de teorías de la motivación, lo siguiente: conocer las diferencias individuales, las metas y la retroalimentación, permitir a los empleados participar en las decisiones que los afectan, vincular remuneraciones con el desempeño, verificar la equidad del sistema.

## **Teorías de las necesidades**

**Muñoz (2005, p.130)** Estas teorías se refieren a las necesidades como la fuente de la motivación de las personas .La base de estas teorías está en la premisa de que la motivación se basa en las necesidades insatisfechas. Por tanto una necesidad satisfecha no es motivadora.

En la práctica se refiere a la relación que tiene el trabajo con la satisfacción de dichas necesidades son las siguientes:

Es afirmado por **Maslow (como se citó Muñoz, 2005, p.130)** clasifico las necesidades universales del ser humano en una jerarquía de cinco grupos de necesidades que son: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

**Robbins (como se citó Muñoz, 2005, p.131)** refiere que:

[...] En la medida que el individuo satisfaga una parte importante de un grupo, se generara el dominio del siguiente grupo, ascendiendo el individuo en la jerarquía .Según esta teoría si bien no existe la satisfacción total de una necesidad, una necesidad sustancialmente satisfecha no motiva, por lo tanto si se quiere motivar a un individuo, hay que identificar en qué nivel de la jerarquía se encuentra insatisfecho y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel [...]

**Maslow (como es citado en Muñoz, 2005, p.131)**, asevera que:

[...] dividió los grupos de necesidades en dos dimensiones: Las “inferiores”, dentro del cual estaban las necesidades fisiológicas y de seguridad, las cuales se satisfacen sobre todo de manera externa (salario, trato, ambiente adecuado) y las necesidades “superiores”, dentro del cual están las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, las cuales se satisfacen de manera interna (tienen que ver con la parte interna del individuo).

[...]

a) Necesidades fisiológicas. Todos los seres humanos tenemos necesidades vitales, son instintivas, las tenemos desde que nacemos y nos sirven para

sobrevivir, por ejemplo: la necesidad de abrigo, reposo, sexo. En la actualidad estas necesidades se satisfacen a través de un buen sueldo, ya que en una economía de mercado las personas trabajan para tener un ingreso que les permitía satisfacer dichas necesidades.

- b) Necesidades de seguridad. Cuando el ser humano ha logrado satisfacer sus necesidades fisiológicas básicas, busca instintivamente la seguridad que le permitía protegerse de los peligros que lo asechan. En el mundo laboral actual, el trabajador busca desarrollar su labor en condiciones seguras, que significa desarrollar su labor en condiciones que no pongan en riesgo su vida, por ejemplo: los mineros que ingresan a las minas. Por otro lado buscan también tener seguridad en su trabajo, seguridad de no ser despedidos en cualquier momento sin causa justa.
- c) Necesidades sociales. En el momento que el ser humano toma contacto con otros seres humanos y desarrolla una vida en grupo, aparecen nuevas necesidades, como son las de la comunicación, las de la pertenencia al grupo, afecto, amistad, comprensión, consideración, etc. Las cuales son necesidades aprendidas, porque se aprenden a partir de que el ser humano se incorpora a un grupo y observa el comportamiento de los demás.
- d) Necesidades de reconocimiento. Cornejo Miguel Ángel (2002) como se citó Muñoz, (2005, p.132) establece que, la historia ha demostrado que el ser humano hambriento es capaz de matar, pero por el deseo de obtener reconocimiento es capaz de morir, necesidad básica psicológica del ser, tan poderosa y a veces mayor que la propia necesidad fisiológica de sobrevivir. Una de las grandes motivaciones del ser es precisamente el reconocimiento, viene a representar el alimento psicológico, ya que a través de él, podemos constatar los logros que realizamos; así como el artista recibe con gusto el aplauso de su público, el trabajador; a través de su reconocimiento, se percata de estar realizando una tarea adecuadamente.
- e) Necesidades de autorrealización. Chiavenato Idalberto (1995) como se citó Muñoz, (2005, p.132) establece que, esta necesidad consiste en la búsqueda del desarrollo máximo del potencial que tenemos, lo que nos

impulsa a ser más de lo que somos y a llegar a ser todo lo que podemos ser.

Ante lo señalado por el autor, podemos señalar que el personal necesita también desarrollarse en sus capacidades, y esto requiere de un profundo análisis de cuales son dichas capacidades y cuáles son las necesidades intelectuales que deben de ser cubiertas y reforzadas capacidades para poder obtener el personal idóneo, seguro de su desempeño y su desarrollo profesional, es decir una autorrealización; a lo indicado por el autor es importante identificar en qué nivel de la jerarquía de necesidades se encuentra insatisfecho, es lo fundamental; ya que la entidad financiera lograra un personal seguro, asimismo un trato adecuado y con un ambiente de trabajo idóneo se lograra personal comprometido con las metas de la institución; el reconocimiento es también una necesidad, ya que todo ser humano tiene un componente psicológico, que está comprendido de un deseo de ser reconocido y saber que su esfuerzo laboral ha sido reconocido, ante lo señalado que sucedería con un empleado que se esforzó al máximo con cumplir con su labor e inclusive brinda más de lo requerido y brinda todo su esfuerzo humano por alcanzar las metas requeridas, y no es reconocido por la institución, esto desencadenara que el empleado ante otro compromiso laboral no aporte la misma dedicación, en consecuencia, su necesidad de reconocimiento no ha sido cubierta, por tanto no está motivado y de esta manera no se contara con el personal que se requiere para lograr clientes satisfechos.

### **Teoría de David McClelland**

**Robbins (como se citó Muñoz, 2005, p.132)** Establece que David Mc Clelland propone tres tipos de necesidades: Logro, Afiliación y Poder.

- Necesidad de logro: Storner James, Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel (como se citó Muñoz, 2005, p.132)  
Impulso por sobresalir, por tener éxito, por alcanzar metas elevadas, las personas motivadas con mucha necesidad de logro tienden a encontrar



gran motivación en situaciones de trabajo desafiantes y competitivas, y las personas con poca necesidad de logro se suelen desempeñar mal en el mismo tipo de situaciones.

Ante lo indicado por el autor es importante remarcar que al lograr el objetivo de obtener un personal motivado se podrá generar metas establecidas entre el personal, realizando objetivos a corto y largo plazo y se lograra la participación y la posibilidad de que el personal demuestre sus destrezas y capacidades.

- Necesidad de Afiliación. Robbins (como se citó Muñoz, 2005, p.132) Impulso por tener relaciones interpersonales, amigables y estrechas.

Ante lo señalado por el autor es de suma importancia indicar que un ambiente laboral adecuado y positivo, donde las relaciones interpersonales sean de respeto y con normas de convivencia que puedan remarcar el reconocimiento de esfuerzo entre compañeros de trabajo y mediante la comunicación lograr un ambiente de armonía y trabajo en equipo que tenga una sola meta general, que será el bienestar y desarrollo de la entidad financiera BCP, que se lograra mediante una satisfactoria atención al cliente.

- Necesidades de poder. Stornier J., Freeman, R. y Gilbert Jr., (como se citó Muñoz, 2005, p.132) El impulso por tener control sobre las situaciones que se enfrentan puede influir en la forma como las personas manejan el éxito o el fracaso.

Ante lo señalado por el autor es necesario indicar que es de suma importancia tener el pleno conocimiento de las capacidades del personal, que personal debe atender a cada cliente; si personal no capacitado atiende a un cliente que requiere atenciones específicas de alta complejidad se obtendrá frustración en dicho personal, y molestia en dicho cliente, pondríamos en riesgo la seriedad y responsabilidad de la institución, por tanto es de suma importancia tener conocimiento de las habilidades y capacidades del personal para brindar un servicio de calidad al cliente.

## **Teoría de Erg**

Robbins (como se citó en Muñoz, 2005, p.133) establece que Clayton Adelfer ha reagrupado la pirámide de Maslow en tres grupos en base a

investigaciones empíricas .Se denomina Teoría de ERG, por las iniciales de las palabras en inglés de los tres grupos, los cuales son: Existenciales (existencial) Relacionales (Relatedness) y de crecimiento (Growth).

[...] Necesidades existenciales. Se refiere a la satisfacción de las necesidades que tienen que ver con la vida. En el esquema de Maslow serían las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de relación. Se refiere a la necesidad de relaciones interpersonales importantes. En el esquema de Maslow serían las necesidades sociales y de estima.

Necesidades de crecimiento. Se refiere a la necesidad de desarrollo personal .En el esquema de Maslow sería la necesidad de autorrealización. (p.133).

Ante lo señalado por el autor es importante remarcar que cada institución y cada personal es distinto con problemas y necesidades de diversas índoles que deberán ser atendidas por el empleador y por el personal, esto radica en lograr un ambiente de confianza y de compromiso, tener siempre presente que el personal con el que se cuente debe de estar motivado y dispuesto a cumplir las metas de la entidad financiera.

### **Teoría de la Motivación –Higiene**

**Storner J., Freeman, R. Edward y Gilbert, D.** (como se citó en Muñoz, 2005, p.133) Señala que:

[...] a finales de los años cincuenta, Frederick Herzberg y sus colegas realizaron una investigación sobre la actitud laboral de 200 Ingenieros y Contadores, llegando a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción respondían a dos series de factores independientes, por lo que su teoría se denomina “Teoría de los dos factores”.

Los factores de la insatisfacción a los que denomino “higiénicos”, que son los factores que afectan el contexto del trabajo, quiere decir la parte externa, el entorno, lo que rodea al trabajo y los factores de la satisfacción a los que denomino “motivacionales”, que son los factores que afectan la parte interna del trabajo, quiere decir la relación intrínseca entre el trabajador y el trabajo (p.133)

[...] Para Herzberg un trabajador tiene dos tipos de relaciones con su trabajo, una “externa”, que tiene que ver con lo que rodea a su trabajo, como el salario, el trato de su jefe “interna”, que tiene que ver con el contenido del trabajo, es decir con la identificación que tiene el trabajador con lo que hace, que] se puede evaluar cuando le preguntamos si le gusta lo que hace. [...] (p.134)

Supongamos que una persona consigue un puesto de vigilante, una cosa es que esta persona se sienta contenta por el sueldo que recibe y otra cosa

A lo señalado por el autor líneas arriba se establece la importancia de la satisfacción y la insatisfacción del personal en aspectos de salario capacitación, autorrealización que debe de conocer la institución para lograr un personal dispuesto y comprometido partiendo de una “satisfacción de necesidades” se lograra un trabajo en equipo y cumplimiento de metas.

## **Teoría del Reforzamiento**

**Muñoz, (2005, p.137)** establece que:

Esta teoría está relacionada con el Psicólogo B.F.Skinner y sus seguidores, se sustenta en las experiencia pasadas de las personas, sobre las respuestas que obtiene del entorno por sus conductas, en función del cual deciden su conducta futura .Si una persona obtiene una respuesta positiva del entorno a una conducta determinada, repetirá su conducta, pero si la respuesta es negativa, no repetirá su conducta. Por ejemplo: Si un trabajador por llegar temprano es premiado repetirá su conducta, pero si por

llegar tarde es sancionado, no repetirá su conducta. Esto nos lleva a un proceso de aprendizaje que puede ser graficado de la siguiente forma. [...]

Por lo tanto, se puede moldear la conducta de las personas en base a respuestas positivas o negativas que obtengan por las mismas pudiendo por este esquema reforzar las conductas que convienen a la organización y desincentivar las conductas que no convienen.

Referente a esta Teoría planteada por el autor líneas arriba, es importante señalar que reforzar las conductas que convienen a la organización como compartir con alegría un logro, alcanzar un objetivo laboral en la institución, repetir conductas honestas y ejemplares mediante incentivos y reconocimiento a nivel institucional y por otra parte desincentivar las conductas que no convienen, como por ejemplo la impuntualidad y la irresponsabilidad, ya que si no se corrige equitativamente, estas conductas inapropiadas podrían generar interpretaciones de desigualdad y conflicto en el personal y lo que se requiere es un personal motivado y un ambiente de armonía laboral.

### **Teoría de la Equidad**

Storner J., Freeman, R. y Gilbert, D. **(como se citó en Muñoz, (2005, p.138)**

Refiere que, esta teoría:

"se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación es la evaluación individual en cuanto la equidad y la justicia de la recompensa recibida .El termino equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales como (remuneración o ascenso)Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo q reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. (p.138)

### **Teoría de las Expectativas**

De acuerdo a Víctor Vroom, las personas eligen como actuar de acuerdo a las expectativas que tengan sobre el resultado de cada acción y evaluando cuan atractivo es ese resultado para su persona .Incluye tres componentes.

[...]

- La relación entre el esfuerzo y el desempeño. Es la percepción del individuo sobre el esfuerzo que tiene que realizar para lograr un desempeño determinado.
- La relación entre el desempeño y la recompensa .Es la percepción del individuo sobre el desempeño que tiene y el resultado que espera recibir en base al desempeño obtenido.
- El atractivo. Es la percepción que tiene el individuo sobre el grado de atraktividad que tiene el resultado a obtener para su persona, el cual está en función a sus objetivos individuales .La atraktividad le permitirá evaluar las alternativas que tiene y decidir en función a la atraktividad que tenga el resultado a obtener. [...] (p.138).

A lo señalado líneas arriba se establece que la atraktividad se obtendrá con la satisfacción de necesidades del personal tendrá como resultado obtener personal motivado, el cual está en función a sus objetivos individuales, y de esta forma alcanzar las metas de la institución.

### **Teoría de las Metas**

**Storner J., Freeman, R. y Gilbert, D. (como se citó Muñoz, 2005, p.139).**

Señala que:

Las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.

Las cuatro fases que siguen a las personas para establecer metas son:

- 1.-Establecer una norma que debe de ser alcanzada.
- 2.-Evaluar si se puede alcanzar la norma.

3.-Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta. Entonces la conducta se dirige hacia la meta.

Referente a lo establecido por el autor debemos de indicar que las metas de la institución deberán ser las metas del personal de atención al cliente, para lograr esta empatía y compromiso se requiere primariamente atender las necesidades múltiples del personal dentro del parámetro laboral y lograr obtener personal comprometido e identificado y resuelto a cumplir objetivos y las metas trazadas de la institución financiera, alcanzándolas a través de la satisfacción referente a la atención de los clientes.

Para **Ivacevich, Konopaske y Matteson (2006, p. 157)**, sostiene: “Unos de estos ámbitos se centra en las diferencias individuales y la influencia que ejercen en la eficacia de los programas de establecimiento de metas. Factores como personalidad, progreso profesional, antecedentes de capacitación y salud personal son diferencias individuales importantes que deben considerarse al establecer metas”

### **El Ciclo de la Motivación y la moral alta o baja**

**Chiavenato (como se citó Muñoz, 2005, p.135)** establece que:

La motivación en el sentido psicológico es una tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades .Esto origina un ciclo que se denomina el ciclo motivacional .Este ciclo se inicia con un estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo crea una necesidad, la cual origina una tensión, que es definida como la sensación desagradable que siente un individuo cuando tiene una necesidad insatisfecha. La tensión conduce a un comportamiento dirigido a la satisfacción de la necesidad. Si se logra satisfacer la necesidad, la persona retorna a su estado de equilibrio.

[...] Si no se logra satisfacer la necesidad surge la frustración, manteniendo a la persona en un estado de desequilibrio.

[...] Cuando la organización satisface las necesidades de los individuos, se genera la elevación de la moral, mientras que esta disminuye cuando no se logra satisfacer las necesidades. Una situación de moral alta en los individuos, va acompañada de una actitud de e interés, identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo en relación al trabajo, lo que permite la disminución de problemas de supervisión y de disciplina. (p.135)

[...] Mientras que una situación de moral baja, va acompañada de una actitud de desinterés, negación, rechazo, pesimismo, apatía en el extremo puede generar agresividad con relación al trabajo, lo que genera problemas de supervisión y de disciplina. (p.136)

Refiere el autor líneas arriba que como sentido psicológico es una tensión persistente las necesidades insatisfechas esto desencadena al individuo a alguna forma de comportamiento dirigido, por tanto todo personal insatisfecho en sus necesidades, no alcanzara un nivel de compromiso con la institución, pues sus prioridades se centraran en resolver externamente la urgencia de sus necesidades particulares

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. Como síntesis podemos decir que la moral, es una consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades individuales y como conclusión se puede decir que la moral alta conviene a una organización por lo que las organizaciones deben de preocuparse por la satisfacción de las necesidades que tiene sus miembros. (p.136)

Ante lo señalado por el autor es de suma importancia e interés de la institución contar con un personal con una elevada moral que solo se lograra con la satisfacción de sus necesidades de personal; ya que dicho personal es una pieza clave que tiene directa relación con el cliente, y el cliente debe de percibir confianza, seguridad y un ambiente positivo.

### **Personal motivado que brinda Calidad de servicio para atención al cliente**

Para **Pancorvo, (2001, p.93)** Refiere que:

La calidad, y el nivel de calidad requerido por el cliente, es esencial al tratar el servicio. Sin embargo, la distinción primordial entre los enfoques de calidad para los productos o bienes manufacturados con los de servicio, radica en que los productos derivados de servicios pueden ser tangibles o intangibles, pero generalmente una combinación de ambos. Los servicios son interacciones –performances- y no simplemente transacciones de objetos o cosas.

[...] La evolución del cliente, como comprador más exigente, ha elevado la importancia de la calidad del producto como uno de los factores determinantes en la decisión de que y cual comprar. No solo es un factor valorado por el consumidor sino que es determinante para la competitividad de las empresas, en la medida de que se obtienen: costos, productividad y debida realización. (p.93).

### **Conceptos sobre la calidad de servicio**

Según **Müller (2001, p.11)** refiere que:

Si en Japón hubieran preguntado hace 40 años que es una empresa de calidad, seguramente hubieran contestado “es aquella que produce productos de calidad para sus clientes”. La percepción era entonces que con solo cumplir los requisitos del cliente sobre el producto, se tenía una empresa de calidad. En aquellos tiempos, hacer un buen producto era suficiente para hacer un buen negocio, Los tiempos, los clientes y sus percepciones han cambiado mucho desde entonces. El servicio se consideraba entonces como la sonrisa del vendedor para colocar su producto; hoy, el servicio ha llegado a ser “la ventaja competitiva de la década”, al igualar su importancia con la relativa a la calidad de los productos.

Es definido por **Pancorvo (2001)**, algunos parámetros para la calidad:



Surgen algunos conceptos que son comunes en cualquier definición de la calidad. Estos conceptos se pueden esquematizar, dependiendo de cada entidad:

- Para quien la brinda: Es lo mejor que uno puede hacer con lo que tiene que hacer.
- Para el cliente: Otorgarle satisfacción, a su criterio.
- Para la organización: Permitir tener una adecuada valoración externa.
- Para el mercado: Lograr competitividad.
- Para el país. Propugnar el desarrollo.

[...] señala que toda definición tiende siempre a ser parcial o no satisfacer en su totalidad a los diversos destinatarios ¿Qué es calidad de servicio? Escogió una definición, con el riesgo anticipado de no ser universal y única:” La calidad de servicio es el grado intencionado de excelencia, controlando y administrando la variabilidad para lograr dicha excelencia, con el propósito de atender los requerimientos del usuario” (pp.94-95)

Referente a lo indicado líneas arriba se puede señalar que, el grado intencionado de excelencia está comprendido por la incidencia de la motivación en el personal que brindara el servicio al cliente, es el personal de atención al cliente, quien debe de estar comprometido en dicha atención logrando satisfacerla al máximo y lograr inclusive que la mencionada excelencia sea motivo de preferencia por los clientes a tal punto de lograr la preferencia de nuevos clientes, quienes podrán constatar de la calidad de servicio.

### **Dicotomía Proveedor-Cliente**

A lo establecido por **Pancorvo (2001)**, asevera:

Una presentación de tipo descriptiva, que refuerza el tema de la calidad de servicio, surge al dividirla entre la perspectiva interna y la externa.

Perspectiva interna: Se refiere a la conformidad de las especificaciones. Es inherente al producto

Perspectiva externa: Es aquella que proviene de la percepción del usuario, o sea la expectativa que tiene del producto y el grado de satisfacción que recibe finalmente.

El producto y el servicio influyen en la perspectiva final que el usuario tenga sobre determinada transacción. Podemos incorporar los siguientes aspectos relacionados con el producto y el servicio.

a.-Características del producto o servicio

- Producto: Su apariencia, estilo, durabilidad, fiabilidad, factibilidad de uso o instalación.
- Servicio: El ambiente tangible, pulcritud, estado del equipo o mobiliario, la infraestructura.

b.- Soporte: Los servicios post-venta

- Producto: Las garantías, la asesoría técnica, las reparaciones, los repuestos. etc.

c.- Rapidez de respuesta: La agilidad de atención con el cliente.

d.- Aspectos Psicológicos del cliente

- Producto: marca, actuación del vendedor, publicidad, folletería.
- Servicio: Los puntos de contacto interpersonales.

e.- Aspectos sociológicos del cliente:

- Producto: Status, rol, social, idiosincrasia de la comunidad, etc.
- Servicio; Los puntos de contacto y tratos interpersonales.

Estos planteamientos nos han demostrado la complejidad y la extensión de la calidad, y en particular, del servicio. El servicio incorpora elementos tangibles e intangibles que amerita tratarlos bajo esfuerzos ingenieriles pero también dentro de esquemas psico-sociales. Entramos a una dicotomía consumidor-proveedor, o sea a una relación compartida entre las expectativas del usuario y las del proveedor de servicio. (pp. 96-97)

La valoración del servicio por el usuario incorpora elementos extra-producto que difícilmente pueden representar valores *per se* de la organización. A ello hay que agregar la valoración personal del empleado que brinda el servicio y que en buena medida también se ve afectado por su labor y la prestación otorgada. Concorde ambas valoraciones, es complejo pero merece el esfuerzo, si se desea que sea sostenible la relación entre organización – cliente.

[...] Las empresas centradas en el cliente son las que tienen buenas posibilidades de ganar en términos de calidad externa. Las empresas que se basan solo en el producto corren el riesgo de “quedar afuera”, pues no avisarán el verdadero “sentir” del consumidor. Por lo tanto la “voz del cliente” como fuente de información es decisiva para aspirar a ser una organización de éxito en los servicios. (Pancorvo, pp.98-99)

Ante lo establecido líneas arriba existe una relación importante “dicotomía ” que incorpora elementos importantes dentro de ellos el cliente calificara y será el cliente quien resuelva depositar su confianza o retirarla y de retirarla se perderá clientes y confianza, entre otros aspectos se presentara un desequilibrio interno, ya que la seguridad, el pilar de protección debe empezar desde adentro hasta lograr tener un personal idóneo, comprometido que garantice la conservación de preferencias de seguir contando con el servicio que brinda la institución.

### **Servicio de Atención al cliente mediante Planteamientos operativos de calidad.**

Para **Pancorvo**, sostiene:

[...] La gestión operativa se apoya, generalmente, en procedimientos de control y de técnicas aplicativas sencillas, derivadas de la estadística. Las técnicas de control de calidad conocida y de estudio en la ingeniería industrial, son útiles en el entorno y en particular son de mucho apoyo a los servicios. El control estadístico de los procesos, la aceptación por muestreo (cualitativos o por atributos, y los cuantitativos o por variables) y las gráficas de control, constituyen hoy instrumentos indispensables de toda organización que se jacte de estar seriamente trabajando la

calidad. Además, la proliferación de métodos sencillos para el análisis de los problemas y la fácil presentación de datos sirven como complemento auxiliar de las técnicas antes descritas. **(2001, p.100).**

Referente a lo señalado líneas arriba el control estadístico de los procesos, y las gráficas de control, constituyen hoy instrumentos indispensables de toda organización de calidad, de aquí radica la importancia de evaluar constantemente al personal para identificar su necesidad de logro y de convicción en el trabajo, ya que si a pesar de atender necesidades del personal no se logra la atención adecuada para la conservación de clientes se debe identificar consciente que factor influye en la conducta negativa, pues los clientes conservan y eligen la institución que brinde confianza y genere satisfacción de necesidades del cliente.

### **Diferencia entre comprador y cliente**

**Müller (2001, p.41)** Refiere que:

[...] los compradores pueden olvidar el nombre de la institución o la marca, el cliente siempre lo recordara .A los compradores se les sirve como parte de una masa; al cliente se les sirve en una base individual con un cuidado meticuloso.

[...] Los compradores son estadísticas sus necesidades se reflejaran en sumarios impresos de una computadora; los clientes, por el contrario, son individuos y las especificaciones sobre ellos (perfil demográfico, listado de servicios usados, requisitos especiales) se insertan en una base de datos y se usan para elevar sus niveles de satisfacción.

[...] A los compradores los atiende cualquier empleado disponible; al cliente lo sirve, para sus necesidades no rutinarias, un profesional especializado asignado especialmente para él, este solucionara su problema personal.

A lo señalado líneas arriba, valga la redundancia se requiere el personal idóneo para la atención al cliente, pues constituyen los clientes el pilar fundamental de la institución y partiendo de este criterio se señala la incidencia de la motivación en el personal de atención de servicio al cliente, el cliente siempre reconocerá la buena atención, la resolución eficaz de a cada necesidad que requiera atención inmediata y profesional.

[...] Los compradores no tienen una razón particular para sentir lealtad hacia una institución, el cliente percibe que tiene una relación personal con la institución. Los compradores tienen probablemente buenas razones para buscar el mejor precio o la mejor transacción, el cliente no tiene ninguna razón para “buscar”. Al principio todos los clientes son compradores. Un comprador se convierte en cliente con **buena calidad de servicio**. (p.41)

[...] El servicio de calidad está en los detalles. La relación entre el proveedor y el receptor del servicio se manifiesta en múltiples puntos individuales de contacto y en múltiples detalles. El servicio se elabora en el momento de entregarlo al cliente y en muchos casos se entrega en varios puntos, no en uno solo.

[...] Cada persona de contacto es un fabricante de servicios. Los servicios predecibles pueden ser estandarizados, los servicios impredecibles, solo pueden ser controlados por personal motivado, entrenado y que puede dar un buen servicio. Jan Carlzon afirma que: “Un momento de la verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y experimenta la calidad de servicio” La compañía existe en la mente del cliente únicamente durante esos momentos en donde el cliente entra en contacto directo con algún elemento de la organización, cuando se genera la necesidad de servicio, o cuando se satisface una necesidad manifiesta o no manifiesta. (p.43).

Referente a lo señalado se puede indicar que se requiere llegar a contar con clientes que no busquen cambiar, pues en la institución busca alcanzar la confianza a través de la buena calidad en el servicio que será desempeñada por personal motivado.

### **Satisfacción de clientes refleja un personal de atención al cliente motivado.**

La medición del cliente debe de ser un sistema permanente de información y mejora. Puede realizarse por medio de:

1. Entrevista por encuestador externo
2. Entrevista por personal interno
3. Encuesta por correo o en el lugar
4. Entrevista por teléfono
5. Grupo focus
6. Tiempo en el mostrador. **(Müller, 2001, p.44).**

Ante lo señalado líneas arriba por el autor se reitera en la importancia de la constante evaluación para determinar las necesidades del personal, identificar adecuadamente para lograr motivar al personal y obtener un servicio de calidad.

### **Valor agregado al cliente como estrategia**

Es importante más que vender un producto, sea un elemento estratégico, esto se logra dándole valor agregado al cliente, como se sostiene:

“Debido a una promoción cambie de coche y de marca, la agencia de la nueva marca recoge y me entrega mi coche cuando le toca el servicio, antes tenía que hacer fila para todo; me siento bien con el cambio”

[...] Después de años de experiencia solo tengo una tarjeta de crédito, la mejor, he desechado todas las demás”

Los anteriores son algunos comentarios de diferentes tipos de clientes: de un cliente comprador, que siempre está buscando los mejores productos y servicios por el precio que paga; de un cliente leal, que solo busca excepcionalmente a otros proveedores; de un cliente adicto al buen servicio, que difícilmente se cambia debido a su buena experiencia y porque recibe más de lo que paga, le estamos dando un valor agregado excepcional que nadie puede superar.

[...] ¿Podría nuestra empresa tener una estrategia para lograr más lealtad de los clientes, más penetración de mercado y más utilidades? (

[...] La respuesta es afirmativa, lograr un mayor Valor Agregado al cliente(VAC) que la competencia toma tiempo, pero hay empresas en el mundo que lo están buscando y logrando como estrategia de calidad

de negocio, para retener a sus clientes y atraer a nuevos .Esto les da finalmente mayor penetración de mercado, mas crecimiento y más utilidades.

[...] Hay empresas en el mundo que como estrategia de calidad se preocupan principalmente por la calidad de sus productos (etapa1).

Hay otro tipo de empresas que se han acercado más a la satisfacción del cliente midiendo y mejorando la calidad del producto y servicio, (etapa2). **(Müller, 2001, p.46)**

La técnica del valor agregado es muy útil y beneficioso, porque fideliza al cliente, se hace recurrente en la compra, y genere un efecto replicador, que repercute en el posicionamiento del producto o servicio.

### **Gestión de la Comunicación**

Se debe entender la importancia de la comunicación, según **Haptom, Summer y Webber (2006)**, describe: “que la dificultad con la comunicación dejan un impacto sobre la estructura y la gerencia de las organizaciones. No cabe duda de que las estructuras jerárquicas las decisiones centralizadas reflejan parcialmente problemas de comunicación (p. 65).

[...] Solos una cuantos pueden manejar los canales de información y saben bastante de lo que está sucediendo para tomar en la forma de decisiones de la organización. Estos cuantos que ocupan puntos críticos de la comunicación surgen como líderes que toman las decisiones que afectan a los demás. (p .65)

[...] Sobre la gestión jerarquizada: las jerarquías se desarrollan parcialmente debido a la necesidad de la comunicación; fomentan el desempeño de la tarea en muchas clases de trabajo y una vez que se desarrollan las jerarquías también entorpecen el flujo de las comunicaciones. (p. 69)

[...] La centralización ayuda al desarrollo de los procedimientos de solución de problemas que concluyen la tarea más rápidamente con menos errores y menos comunicación.

[...] En forma de una estructura de canales múltiples como habrían hecho con los problemas sencillos, cada uno puede escuchar y, por tanto, es posible labre cambio de percepción. (p.67).

## **Formulación del problema**

### **Problema Principal**

¿De qué manera la motivación del personal incide en el servicio de atención al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015?

### **Problemas Específicos**

¿Cómo es la motivación del personal en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015 por la gestión de la comunicación?  
¿Qué deficiencias se encuentran en el servicio al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015?

## **Justificación**

### **Justificación teórica**

Es necesario analizar y adaptar conceptos de motivación pro gestión de la comunicación, en su más amplia concepción tanto moderna por el impulso de la Tecnología; como primigenia, puesto que el personal sigue siendo en fin un ser humano, que desarrolla las actividades fundamentales de un Banco moderno, y que en tiempos actuales las operaciones bancarias tienen un ritmo a velocidades digitales y son exigidas por sus clientes, ya que buscan atención presionados a sus vez por los negocios, el mercado y la satisfacción de necesidades personales.



El concepto de calidad de servicio es preciso instaurarse en los procesos de interacción con los clientes, dado como existe diversas posturas teóricas de calidad de las empresas de diferentes rubros, se debe saber cómo aplicar los conceptos de calidad y servicio al cliente bancario, tanto en ventanilla como ser desarrollado como plataforma de varias prestaciones y productos Bancarios.

### **Justificación práctica**

El banco continental tiene problemas de los cambios de los perfiles de personal ha cambiado, y con ello los patrones de comunicación, la presente tesis, pretende plantear identificar los problemas de la gestión y proponer una alternativa que logre que el personal se esfuerce y cumpla con las metas establecidas.

El concepto de calidad de servicio es preciso instaurarse en los procesos de interacción con los clientes, dado como intangible hace ganar y fidelizar más clientes y no solo tener compradores ocasionales, saber aplicar los conceptos de calidad desarrollado para el Banco.

### **Justificación metodológica**

En la investigación se usará el método inductivo que nos permite el obtener conclusiones generales de datos particulares, se utilizará para analizar los resultados de las encuestas de motivación al personal.

El método deductivo para aplicar los conceptos de motivación, método descriptivo y el método estadístico, para hallar la correlación de variables motivación y servicio al cliente.

Las técnicas principales son la observación documental, y el análisis de datos técnica de la encuesta, el instrumento producido por el tesista.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis Principal**

La motivación del personal tendrá incidencia negativa en el servicio de atención al cliente de las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, debido a la gestión de la comunicación, por lo que no se cumplirá las metas trazadas de satisfacción en la atención al cliente.

### **Hipótesis Específicas**

Al no tener una adecuada gestión de la comunicación, la motivación del personal en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, por lo que no se encontraría motivado.

Al existir deficiencias del servicio al cliente del personal de las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, no se tendrá altos niveles de satisfacción del cliente.

## **Objetivos**

### **Objetivo Principal**

Determinar la incidencia de la motivación del personal en el servicio de atención al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, año 2015.

### **Objetivos Específicos**

Determinar el grado de la motivación del personal en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015.

Identificar las deficiencias que se encuentran en el servicio al cliente del personal de las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015.

## **II. MÉTODO**

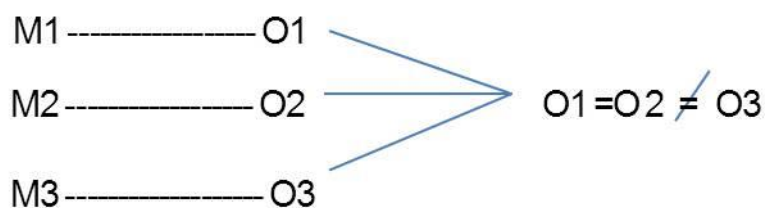
## II MÉTODO

Diseño, tipo y nivel de investigación

En el presente trabajo de investigación se tiene como:

### Diseño

Este proyecto de investigación diseño explicativo es no experimental, debido a que manipula variables; longitudinal por que se toma datos del mismo grupo de observación pero en diferentes momentos.



### Tipo

Aplicada. Dado que no contrata, crea o hace critica de nuevas teorías si no que usa las teorías existentes y las aplica en caso concreto.

### Nivel de investigación

El nivel de la investigación es descriptivo-explicativo, ya que pretende el resolver el problema mediante el desarrollo de la descripción de la variable y de la causa y efecto.

### Variables, operacionalización:

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN
La motivación del personal tendrá incidencia negativa en el servicio de atención al cliente de las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, debido a la gestión de la comunicación, por lo que no se cumplirá las metas trazadas de satisfacción en la atención al cliente.	Motivación	Cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones para llevar a cabo un objetivo planteado.	remuneración	Aumento de ingresos	1,2,3,4	Likert de 5 al 1, totalmente de acuerdo a totalmente desacuerdo
			Gestión de la Comunicación	información	5	
				Capacitación	8	
				coordinación	6,7,9,10	
	Atención al cliente	Acto de establecer contacto e interactuar con el cliente.	Satisfacción de cliente	Calidad del servicio	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Likert de 5 al 1, totalmente de satisfecho a nada satisfecho

## Población y Muestra

- **Población**

La población lo conforma por 180 colaboradores de las agencias de la Región 2 – Lima norte.

- **Muestra**

La muestra de la investigación de estudio se hallará utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 (p) (q) (N)}{(e)^2 (N-1) + (Z)^2 (p) (q)}$$

**n:** Es el tamaño de la muestra

**N:** Es el tamaño de la población.

**Z:** Es el valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza.

**e:** Es el nivel de error.

**p:** Es la proporción de la población que tiene la característica que nos interesa medir.

**q:** Es la proporción de la población que no tiene la característica que nos interesa medir.

Reemplazando en la Formula:

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.5) (0.5) (180)}{(0.05)^2 (180-1) + (1.95)^2 (0.5) (0.5)}$$
$$n = 123$$

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Validación y fiabilidad**

#### **Técnica**

1. La Observación, por medio de esta técnica permite la obtención de información de las fuentes, por la revisión de sus características percibidas, por la interpretación de lo que se enfoca analizar.
2. La encuesta, esta técnica nos permita conocer más la realidad de percepciones de los sujetos para analizar sus posiciones e motivaciones respecto al tema de estudio.

#### **Instrumento de recolección de datos**

Los instrumentos empleados constan de dos encuestas de escalas de Likert, una es para los colaboradores del banco, que corresponde medir la motivación del personal teniendo una escala desde Totalmente de acuerdo=5, de acuerdo=4, ni de acuerdo ni desacuerdo=3, desacuerdo=2 y Totalmente de acuerdo=1; y la otra escala aplicada a los clientes los le corresponde para medir la satisfacción por el servicio brindado, Totalmente satisfecho=5, muy satisfecho=4, satisfecho=3, poco satisfecho=2 y nada satisfecho=1.

#### **Validez**

Se realiza la validez mediante la validación de expertos.

#### **Confiabilidad**

Se hizo la confiabilidad del instrumento aplicando la prueba de Pearson con el que dio sentido, consistente y coherente.

## **Métodos de análisis de datos**

En la investigación se hizo la recolección de datos por medio del instrumento encuesta escala de Likert aplicado colaboradores y clientes de las agencias de la región 2 del Banco de Crédito del Perú; y se analizó los resultados obtenidos del aplicativo SPSS 22.0 y SPPS.

### **Análisis descriptivo**

Se realizó la interpretación teórica de los conceptos de la motivación y del servicio al cliente, para poder interpretar la realidad, desde la recogida de los datos, analizando se pudo tener conocimientos de cómo se desarrollan las variables con sus factores aplicado los conceptos de tendencias e incidencias.

### **Análisis relacionado con la hipótesis**

En este trabajo de investigación se utilizó la correlación de Spearman en la herramienta SPSS 22.0 y SPPS, se midió la correlación de la variable independiente con la dependiente, aplicando la comprobación de hipótesis General con Spearman, así como la primera hipótesis específica, la segunda hipótesis fue comprobada por método estadístico gráfico.



### **Aspecto ético**

El trabajo de investigación podemos encontrar los siguientes criterios que garantizan la veracidad de los datos.

<b>Criterios</b>	<b>Características del criterio</b>	<b>Procedimientos</b>
<b>Objetividad</b>	Tomar datos lo más cercana a la realidad	presentar los datos tan cómo se presentan, mediante una encuesta formal
<b>Perseverancia</b>	Lograr los objetivos a pesar de las dificultades, tanto económicas como profesionales	Revisión de la bibliografía y datos cuando se encuentre impedimentos para seguir la investigación
<b>Orden</b>	Seguir una secuencia de pasos, en la investigación	Seguir un programa de actividades de tesis

### **III. RESULTADOS**

## III RESULTADOS

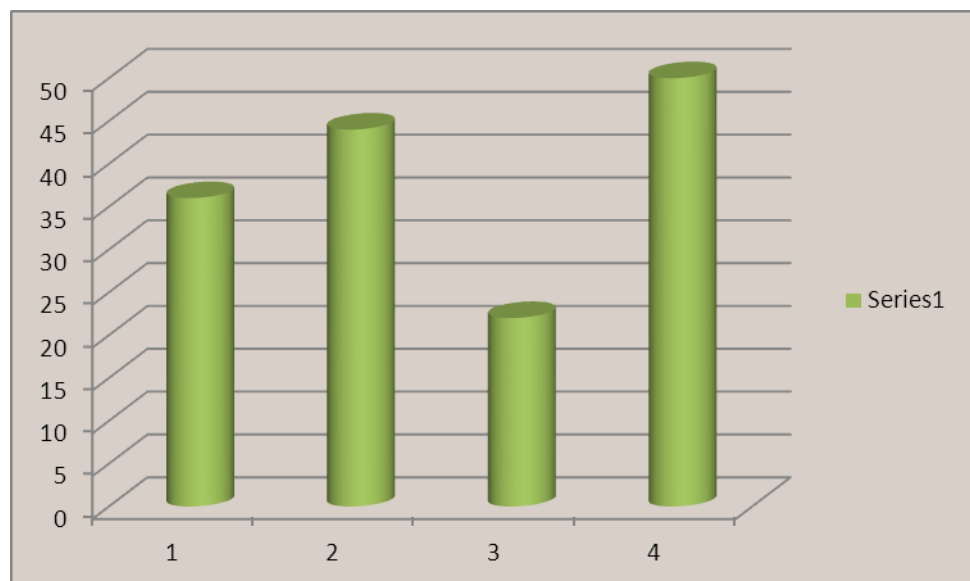
### Análisis de las variables

#### Variable independiente: Motivación del Personal

La motivación de personal se establece por las escalas de Likert, según el criterio de favorabilidad a la motivación se estudian las siguientes dimensiones:

#### La Remuneración

A la pregunta con respecto a la remuneración se estableció en base al siguiente gráfico:

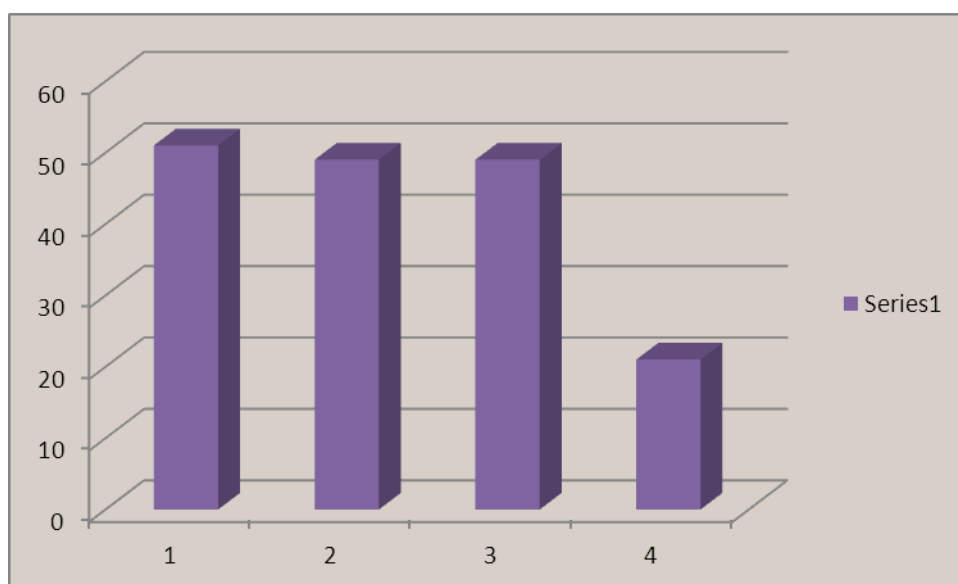


La incidencia más favorable a la motivación resulta el enunciado “soy atendido cuando expreso las necesidades de aumento de incentivos salariales”, y siendo la menor incidencia que la remuneración percibida es poco motivadora para el trabajo que

realiza, porque se deduce que existe poca motivación por la remuneración. Evidenciando que existe una motivación por metas, pero no es lograda en lo recibido como remuneración.

### La Gestión de la Comunicación

A la pregunta con respecto a la gestión de la comunicación se estableció en el siguiente gráfico:



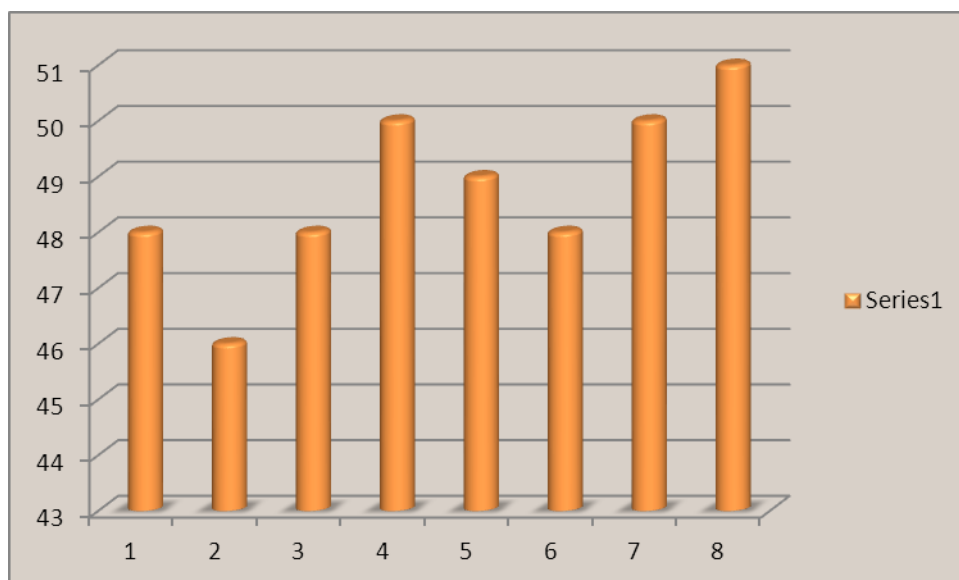
En el grafico se sostiene que los enunciados son aspectos relevantes a la motivación, las barras lo indican, el enunciado que “la capacitación me permite mayor información”, revela la falta de información que maneja con respecto a los procedimientos de cómo manejar la información, lo cual es relevante para atender a los clientes.

### Variable dependiente: Atención al Cliente

Se trata aspecto de Atención al cliente, se subdivide por la satisfacción al recibir el servicio:

- **La Satisfacción del Cliente**

La calidad del servicio está relacionado con aspectos esenciales de la gestión que domina el personal que se manifiestan en la atención al cliente, como se muestra:



En el grafico se denota que se tiene el mayor puntaje que favorece a la satisfacción del cliente, esta se encuentra en la atención, la utilidad del servicio, solución del requerimiento, a los reclamos, siendo varios los aspecto que se puede mejorar como la rapidez de la atención, amabilidad e información clara, aspecto, controlables por la administración del banco.

### **Contraste de Hipótesis General**

Se comprobó la hipótesis general por el método de correlación de Spearman, que revela la relación directa entre motivación de personal y la atención del cliente.

Para hacer el contraste:

***Ho= la motivación tiene una incidencia débil en la atención de cliente.***

***H1= la motivación tiene una incidencia fuerte en la atención del cliente.***

Se estableció que los factores afectaban por igual a la atención del cliente, la prueba de la hipótesis mediante Spearman. La cual se afirma una incidencia significativa fuerte de 0.00, ya que es  $p < 0.05$  y cercana a 1, lo cual es correlación fuerte, se acepta la hipótesis de la tesis y se rechaza la nula.

### **Contraste de Hipótesis Específicas**

- **Para Hipótesis Específica 1:** donde el personal no estaría encuentra motivado se hizo la prueba de z, donde utilizando para la interpretación el valor del de la escala de Likert, desde 5 (mas motivado) a 1 (menos motivado).

Se planteó una hipótesis nula

**H<sub>0</sub>** = el personal se encuentra motivado, en una escala igual a 4 de Likert.

**H<sub>1</sub>** = el personal no se encuentra motivado menor a 4 de Likert.

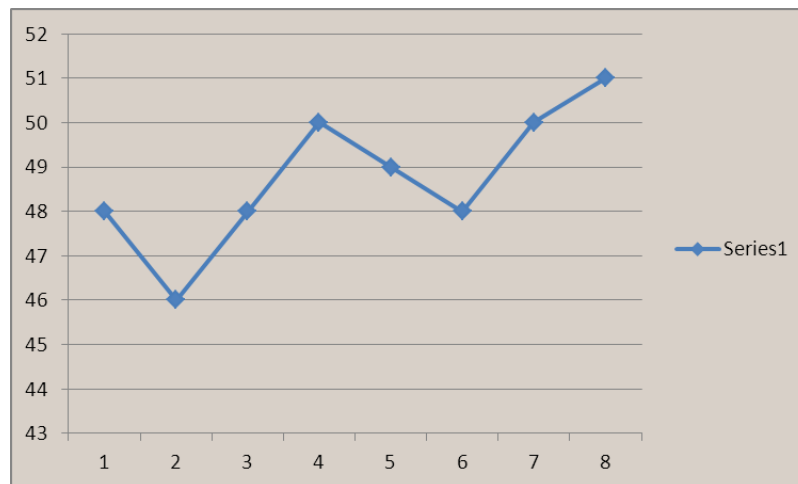
En primer lugar se halló la correlación entre los factores de los ítem con Spearman, determinando que los ítem estaban relacionados de alguna forma, por lo que ambos tenían la misma incidencia en la motivación, por tanto era lo mismo tratar la motivación por la remuneración por la motivación por gestión de la comunicación, por lo que se tomó la gestión de comunicación.

Se determinó con la media de la muestra que resulto 3, la significación de 0.05, dando un valor de  $Z_c = -1,64449$ , el valor esperado de 4, para la muestra 123 colaboradores.

Resultando con valor de -5, por lo la estaba en zona de rechazo de la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alternativa.

- **Para la hipótesis específica 2:**

Se utilizó el método descriptivo mediante el análisis de la tendencia de factores de satisfacción del cliente. Llegamos a determinar el factor menos atendido por el personal.



Donde el punto dos es la baja satisfacción del cliente con respecto en la rapidez de la atención (valor=1), junto con la amabilidad (valor=1) y capacitación del personal (6) y pueden ser el efecto de la motivación de personal.

### Correlación de Variables

Las variables se encuentran correlacionadas de manera directa, es decir a mayor motivación del personal se eleva la calidad de atención al cliente por ende en la atención del servicio.

Utilizando índice de correlación de Spearman, usando SPSS:

			Motivación	Servicio al Cliente
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 123	,79 ,000 123
	Servicio al Cliente	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,79 ,000 123	1,000 123

### Tendencia de los Datos

Se evidencio al estudio estadístico de la muestra, la media de la motivación es de 3, en la escala de Likert, indica que la motivación está en un valor de indiferencia, en interpretación a los extremos que son de muy motivado o muy desmotivado.

Con respecto a la tendencia a la variable de atención del cliente, tiene un valor central de 3, por lo que se indica que la satisfacción es un nivel de satisfacción intermedia, lo que es media a los extremos de Totalmente satisfecho, o nada satisfecho.



## **IV. DISCUCIÓN**

## **IV DISCUSIÓN**

### **La Motivación del Personal de la región 2 del Banco de Crédito del Perú Banco BCP**

Según lo conceptualizado referente a la Motivación compartimos dicha conceptualización; ya que la solución para obtener personal en el servicio de atención al cliente, es el más idóneo cuando el personal está “motivado”, esto se logra cuando conoce y atiende de forma relativa o absoluta la combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos del mencionado personal, y lograr que en el momento que el personal atienda al cliente, el encauce de su energía positiva, atendiendo satisfactoriamente al cliente y de esta forma lograr captar nuevos clientes como una consolidación de la calidad, para ello no debemos de incurrir en los mismos errores, la solución no es obligar a brindar una sonrisa al cliente, sino brindar soluciones con capacidad, eficacia y para ello se necesita un personal que no solo actúe por un salario, sino personal que actúe por convicción de servir y solucionar los problemas que el cliente requiere solucionar.

Es importante indicar que la voluntad de hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización debe surgir del compromiso que adoptara el personal al sentirse motivado, ya que la entidad financiera acudió inicialmente las necesidades de su personal, que al sentirse satisfecho en sus necesidades realizara su trabajo de forma voluntaria, haciendo de las metas de la organización sus propias metas; ya que como refiere el autor las necesidades son las fuerzas más importantes de la motivación.

En las agencia de la región 2 del Banco de Crédito del Perú, en base a la investigación, el personal están en un nivel intermedio como lo que sucede cuando se está conforme con el statu quo, el cual tiene la pretensión de ganar más sueldo, teniendo el mecanismo de los incentivos por metas, estas no pueden ser alcanzadas, por lo que se debió apuntar a otros factores relacionados, debido que la motivación es intermedia, se interpreta como si nada estuviera motivando

al personal, con una tendencia a la baja del rendimiento laboral ante aumento de la necesidades económicas de los colaboradores.

Lo que se plantea es el factor de la comunicación en la motivación: El personal se encuentra conforme con su remuneración pero demuestra que las necesidades expresadas a los superiores no son resueltas provocando que solo se conformen con su sueldo mensual, a partir de los incentivos es alta la motivación que tienen para ganar más dinero, por lo que el personal considera que trabaja por un sueldo mayor a lo percibido; también se manifiesta que tienen suficiente información, por lo que se da la apariencia que no existe problema, pero en el aspecto de la capacitación, se muestra que hay mucha insatisfacción por lo que sustenta que si bien es cierto tienen la información disponible, el canal de comunicación no se encuentra abierto para indicar el modo de utilizar satisfactoriamente la información, para brindar un servicio idóneo y producir una alta satisfacción del cliente, por lo que no puede elevar sus remuneración por cumplimientos de metas de satisfacción al cliente; y los superiores así carguen trabajo al personal no pueden subir justificadamente sus percepciones de salario.

### **La atención al cliente en las agencia de la región 2 del Banco de Crédito del Perú**

Los servicios conceptualizados como interacciones que responden a que toda atención dada por el personal capacitado y motivado debe de generar competitividad a nivel de institución financiera, en este contexto un cliente más exigente es aquel que requiere que su atención sea satisfecha a plenitud, donde se cultive la confianza de seguir realizando transacciones importantes y su mejore su solvencia económica, o su capital, entre otros aspectos, requiere una atención donde se absuelvan todas sus necesidades como cliente.

En las agencia de la región 2 del Banco de Crédito del Perú, en base a la investigación, se tiene una satisfacción del cliente y atención que cubre con las expectativas básicas, por lo que está en un nivel intermedio, es como si compraran un producto, cosa que no es lo que se pone como objetivo el banco, para su futuro, es conservar cliente y ganar más en el ejercicio del corto y mediano plazo.

Se tienen en los clientes de las agencia una percepción sobre la baja rapidez del servicio, ciertamente si no se da un servicio rápido en estos tiempos es signo de ineficiencia, esto es corroborado por la percepción de satisfacción media para entender del cliente que la demora es por el desconocimiento de los procedimientos del banco, es decir una falta de capacitación, lo que produce que el cliente pierde el tiempo y la paciencia y esta recae el colaborador creando un clima, poco agradable para los negocios, es por eso que también se tiene incidencia en la amabilidad del cual se pone a prueba, lo que no debería ocurrir en las agencias. Por lo que es preciso establecer que la mejora en el tiempo de la atención es un indicador de la mejora de la satisfacción del cliente y la atención del mismo.

### **La gestión de la comunicación en las agencias la región 2 del Banco de Crédito del Perú**

La gestión de comunicación en base a la teoría que se tiene en las agencias del Banco es la jerarquizada se caracteriza por centralizar la información, en una cadena de niveles de forma piramidal y llega a los subordinados modificada y filtrada, ya sea por las posiciones de poder u oportunidad de mejoras personales sufre distorsiones, en contraposición del modelo de gestión por canales múltiples, que anula los niveles y generaliza la información.

En las agencias del Banco, existe una falla, no porque haga falta información para desarrollar su trabajo, como lo presenta la investigación, es en el canal de comunicación jerárquica, que crea desconfianza en el personal, en primer lugar no comunica la inquietud de la falta de capacitación a sus superiores, y se no posee la información de cómo usar herramientas complementarias que tratan la información de problemas complejos, esto trae inseguridad en su desempeño (percibido de capacidad para el cliente por la demora de atención en sus transacciones o requerimientos) e incide en sus ingresos al no cumplir metas de satisfacción del cliente, y que son políticas claramente promovidas por el Banco.

Es por eso que se debe analizar conceptos de gestión de la comunicación de canales múltiples y reuniones más frecuentes donde se comuniquen y derrumben los niveles por un tiempo determinado en la organización del banco.

**La incidencia negativa: por una motivación baja una satisfacción baja**

A lo señalado objetivo de la presente investigación es lograr que el personal realice satisfactoriamente el Servicio de Atención al Cliente y esto se lograra mediante un personal motivado, entonces esta causa se logrará consecuentemente con mantener el comportamiento satisfactorio del personal comprometido, para alcanzar las metas de la entidad financiera del BCP. Se determinó la incidencia negativa, que si existe a menor motivación del personal mediante la atención de necesidades, desatendiendo en la capacitación reduce el aspecto de dar confianza y seguridad a las capacidades del colaborador, y su desarrollo por metas, limitando lograr un óptimo servicio de atención al cliente, así quitar un valor agregado en la atención al cliente, quien se sentirá no identificado y resuelto a no conservar el servicio, pues encontró una atención básica y se siente con un trato de desconfianza, a tal punto que el personal tiene la convicción de no resolver inquietudes, necesidades y requerimientos de atención financiera en corto tiempo, estableciendo un parámetro de servicio de calidad que es proporcionado por un personal no comprometido ni identificado como parte de un gran equipo exitoso que busca lograr metas y alcanzar objetivos trazados y lograr ser líderes en el mercado, siendo la institución financiera más exitosa.

## **V. CONCLUSIÓN**

## **V CONCLUSIÓN**

1. La motivación por la gestión de la motivación es indiferente debido a que tiene la forma de gestión de la comunicación jerarquizada ya que no resuelve problemas complejos de canales de comunicación para una capacitación del uso de información con valor para el cliente.
2. Los factores significativos que producen una satisfacción básica en la atención del cliente son: la rapidez, la amabilidad y la capacitación del personal, respectivamente, teniendo la posibilidad alcanzar resultados más óptimos de atención del cliente.
3. La motivación de personal tiene una incidencia negativa en la atención del cliente ya que presenta una motivación indiferente a la satisfacción del cliente, debido a la gestión de comunicación jerarquizada que no genera confianza ni seguridad por la falta de capacitación lo cual el cliente percibe su atención con lentitud, falta de amabilidad y capacidad del personal.

## **VI. RECOMENDACIONES**



## **VI RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda al Banco combinar el uso de los modelos de gestión jerarquizada con los de canales múltiples, con el objeto de la afirmación de la capacidad y seguridad del personal lo cual es un factor motivante cuando se atiende al cliente; por tanto hay que incidir en este tipo de sistema jerarquizado, pero haciendo reuniones y capacitaciones que permitan mejorar la comunicación y difusión de la información.
2. Incidir mediante capacitaciones y reuniones grupales para tratar diversos problemas tanto simples como complejos, en temas de rapidez de la atención, la amabilidad y desarrollo de capacidades.
3. Promover más intensivamente la motivación por metas en base a la satisfacción del cliente, proporcionando todas las herramientas para lograrlo, luego de capacitar en el uso de herramientas y en la información de valor para la atención de los clientes.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Charry C., H. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el Clima organizacional (Tesis de maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6743/Charry\\_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6743/Charry_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez, N. y Rivera, P. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013 (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54238875.pdf>

Sajamí R., Z. (2015). La motivación del personal y su relación con la calidad de atención al usuario en la municipalidad provincial de Iquitos, 2015 (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1870/sajami\\_rz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1870/sajami_rz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Portales P., M. (2009). Relación de la motivación y satisfacción laboral con la calidad del servicio de los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote (Tesis de Doctorado). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4927/Tesis%20Doctoral%20-%20Manuela%20Portales%20Pairazam%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sac C., S. (2013). Motivación del recurso humano para mejorar el servicio al cliente en importadoras de electrodomésticos en la ciudad de Quetzaltenango (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Sac-Sandra.pdf>

Picon T., O. (2015). Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del banco de crédito - oficina principal - Chiclayo. Periodo junio - julio 2014 (Tesis de Licenciatura). Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/149/1/TL\\_Picon\\_Tarrillo\\_Omar.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/149/1/TL_Picon_Tarrillo_Omar.pdf)

Muñoz S., M. (2005). Administración. (1.ª ed.). Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly J. y Konopaske R. (2006). Organizaciones Comportamiento estructura, procesos. (12ª ed.). D.F. México: McGrawHill.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006). Comportamiento Organizacional. (7ª ed.) D.F, Mexico: MCGraw-Hill Editores S.A.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ª ed.). D.F., México: Ingramex S.A.

Pancorvo, J. (2001). Organización de Servicio – Concepto Operatividad y gestión. (1ª ed.). Lima, Perú: Editorial Imprenta Cadillo S.R.L.

Müller, E. (2001). Cultura de calidad de Servicio. (1ª ed.). D.F. México: Editorial Trillas S.A.

Haptom, D., Summer, C. y Webber, R. (2006). Manual de desarrollo de recursos humanos. (2ª ed.). D.F. México: Editorial Trillas S.A

## **ANEXOS**

## ANEXO N°1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
<b>General</b>	¿De qué manera la motivación del personal incide en el servicio de atención al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015?	Determinar la incidencia de la motivación del personal en el servicio de atención al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, año 2015.	La motivación del personal tendrá incidencia negativa en el servicio de atención al cliente de las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, debido a la gestión de la comunicación, por lo que no se cumplirá las metas trazadas de satisfacción en la atención al cliente.	VI=Motivación de Personal de la Agencia BCP región 2 VD=Atención al cliente
<b>Específicos</b>	¿Cómo es la motivación del personal en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015 por la gestión de la comunicación?	Determinar el grado de la motivación del personal en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015.	Al no tener una adecuada gestión de la comunicación, la motivación del personal en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, por lo que no se encontraría motivado.	
	¿Qué deficiencias se encuentran en el servicio al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015?	Identificar las deficiencias que se encuentran en el servicio al cliente del personal de las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, en el año 2015.	Al existir deficiencias del servicio al cliente del personal de las agencias del Banco de Crédito del Perú-Región 2-Lima Norte, no se tendrá altos niveles de satisfacción del cliente.	

**ANEXO N°2 ENCUESTA**  
**COLABORADORES**

	<b>PREGUNTA</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>NN</b>	<b>DS</b>	<b>TDS</b>
1	ESTOY MOTIVADO CON MI REMUNERACION ACTUAL					
2	ME MOTIVAN LOS INCENTIVOS POR METAS					
3	ME MOTIVA UN AUMENTO POR LA LABOR QUE REALIZO					
4	SOY ATENDIDO POR MI SUPERIOR CUANDO EXPRESO NECESIDADES, PROBLEMAS POR MOTIVOS DE ESTRÉS					
5	TENGO INFORMACION ACTUALIZADA PARA DESARROLLAR MI TRABAJO CON EL CLIENTE					
6	HAY REUNIONES DONDE SE RESUELVEN PROBLEMAS EN EQUIPO					
7	LOS SUPERIORES TOMAN EN CUENTA NUESTRAS RECOMENDACIONES					
8	ME MOTIVA UNA CAPACITACION POR QUE ME PERMITE TENER MAYOR MANEJO DE INFORMACION					
9	POSEO BUENA REALCION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO					
10	CONSIDERA QUE SE BRINDA UN SERVICIO RAPIDO Y DE CALIDAD					

## CLIENTE - SATISFACCION DEL CLIENTE

### ANEXO N°3 VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): Enrique Nuñez Gutiérrez

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Facultad de ciencias Empresariales EAP de Administración de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2015 II, aula 905 requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Bachiller y título Profesional de licenciado en Administración.

El título de mi proyecto de investigación es: **La influencia de la motivación del personal en el servicio de atención al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú - región 2-Lima Norte, año 2015** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en las variables comprendidas en mi investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

Apellidos y nombre:

Polo Calderón Susana

D.N.I.: 72473418

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
1



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): Alago Corea David Fernando

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Facultad de ciencias Empresariales EAP de Administración de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2015 II, aula 905 requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Bachiller y título Profesional de licenciado en Administración.

El título de mi proyecto de investigación es: **La influencia de la motivación del personal en el servicio de atención al cliente en las agencias del Banco de Crédito del Perú - región 2-Lima Norte, año 2015** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en las variables comprendidas en mi investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

Apellidos y nombre:

Polo Calderon SUSANO

D.N.I.: 72403418

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ☐ ]    No aplicable [ ☐ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Mrs. Alvaro Correa David Fernandez*    DNI: *27168879*

Especialidad del validador: *ADMINISTRACION*

..... de ..... del 20....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo **Susana Nohora POLO CALDERON**, identificado con DNI N° 72473418 egresado de la Escuela Profesional de **Administración** de la Universidad César Vallejo autorizo la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado: **"La Influencia de la Motivación el Personal en el Servicio de atención al cliente En Las Agencias del Banco de Crédito Del Perú -Región 2- Lima Norte, Año 2015"**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derechos de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

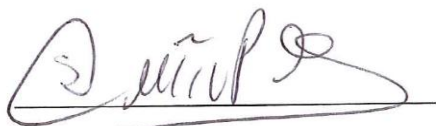
.....

.....

.....

.....

.....



FIRMA

DNI: 72473418

FECHA: Lima, 10 de septiembre de 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable de SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	--------------------	--------	---------------------------------

Yo, **Jose Jorge RODRIGUEZ FIGUEROA**, docente de la Facultad de Ciencias empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo-Lima Norte (Precisar filial o sede), revisor(a) de la tesis titulada

"LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION DEL PERSONAL EN EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ-REGIÓN 2-LIMA NORTE, AÑO 2015"

De la estudiante Susana Nohora POLO CALDERON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.



El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de agosto del 2018

  
Firma

Nombres y apellidos del (de la) docente

DNI: 1072 9468

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable de SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	--------------------	--------	---------------------------------





**UCV**  
UNIVERSIDAD  
CÉSAR VALLEJO

# **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

## **ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL  
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DEL  
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ -REGIÓN 2- LIMA NORTE, AÑO  
2015**

### **TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

#### **AUTORA**

**SUSANA NOHORA POLO CALDERÓN**

#### **ASESOR**

**DR. JOSÉ JORGE RODRÍGUEZ FIGUEROA**

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**DESARROLLO EMPRESARIAL**

**LIMA – PERÚ**

**Año 2015**





## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL  
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DEL  
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ -REGIÓN 2- LIMA NORTE, AÑO

2015

### TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA

SUSANA NOIJORA POLO CALDERÓN

ASESOR

DR. JOSÉ JORGE RODRÍGUEZ FIGUEROA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

#### Coincidencias

1	Entregado a Universida...	10 %
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.ucv.edu.pe	2 %
	Fuente de Internet	
3	documents.mx	1 %
	Fuente de Internet	
4	www.scribd.com	1 %
	Fuente de Internet	
5	www.cornejoonline.com	1 %
	Fuente de Internet	
6	ujcm.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
7	ribuc.ucp.edu.co:8080	<1 %
	Fuente de Internet	
8	www.umag.cl	<1 %
	Fuente de Internet	